

УДК 330.115

## УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ

**Г.В. Кошельок**, к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства Одеського національного економічного університету (Україна)

**Кошелёк Г.В. Управление дебиторской задолженностью.**

Особенностью современного состояния для многих украинских предприятий является недостаток денежных средств, что значительно ограничивает ведение любой их деятельности. Поэтому каждое предприятие стремится осуществить поиск дополнительных денежных средств. Это можно сделать с помощью разработки оптимальной кредитной политики. В статье рассмотрено управление дебиторской задолженностью, особенностью, которого является кредитная политика промышленного предприятия. Определены задачи, которые решаются в рамках кредитной политики предприятия. Приведены блоки кредитной политики предприятия, которые органично связаны между собой. Приведен пример формирования кредитной политики предприятия. Предложены краткосрочные и долгосрочные меры по увеличению потока денежных средств предприятия.

Доказано, что с помощью механизма скидок предприятие может максимизировать прибыль от продаж, увеличить денежные поступления, увеличить свою долю рынка, повысить оборачиваемость дебиторской задолженности и улучшить показатели ликвидности, но стоит помнить, что определение размера скидки – всегда поиск компромисса между дополнительными выгодами и потерями от снижения цены.

**Ключевые слова:** дебиторская задолженность, кредитная политика, денежные средства, механизм скидок.

**Кошельок Г.В. Управління дебіторською заборгованістю.**

Особливістю сучасного стану для багатьох українських підприємств є нестача грошових коштів, що значно обмежує ведення будь-якої діяльності. Тому кожне підприємство прагне здійснити пошук додаткових грошових коштів. Це можна зробити за допомогою розробки оптимальної кредитної політики. У статті розглянуто управління дебіторською заборгованістю, особливістю, якою є кредитна політика промислового підприємства. Визначено завдання, які вирішуються у рамках кредитної політики підприємства. Наведено органічно пов'язані між собою блоки, з яких складається кредитна політика підприємства. Приведено приклад формування кредитної політики підприємства. Запропоновано короткострокові та довгострокові заходи щодо збільшення потоку грошових коштів підприємства.

Доведено, що за допомогою механізму знижок підприємство може максимізувати прибуток від продажів, збільшити грошові надходження, поширити свою частку ринку, підвищити оборотність дебіторської заборгованості та поліпшити показники ліквідності, але варто пам'ятати, що визначення розміру знижки – завжди пошук компромісу між додатковими вигодами і втратами від зниження ціни.

**Ключові слова:** дебіторська заборгованість, кредитна політика, грошові кошти, механізм знижок.

**Koshelek G. V. Management of accounts receivable**

A peculiarity of the current state of many Ukrainian enterprises is the lack of funds, which significantly limits the conduct of any of their activities. Therefore, every company strives to search for additional funds. This can be done through the development of optimal credit policy. The article considers the management of accounts receivable, which feature is the credit policy of the industrial enterprise. The tasks to be solved within the limits of the credit policy of the enterprise have been determined. The blocks of enterprise's credit policy, which are organically interlinked, have been considered. An example of the formation of the enterprise's credit policy has been given. Both short-term and long-term measures to increase the enterprise's cash flow have been proposed. It has been proved that through the mechanism of discounts, a company can maximize profits from sales, increase cash flows, enlarge its market share, increase the turnover of receivables and improve liquidity indices, but it is worth remembering that the definition of the size of a discount always consists in searching for a compromise between the additional benefits and losses due to the reduction of price.

**Keywords:** accounts receivable, credit policy, cash flow, discounts' mechanism.

**Постановка проблеми.** Для багатьох українських підприємств однією з головних проблем є дефіцит грошових коштів, що значно обмежує можливості їх операційної та інвестиційної діяльності.

Основним із напрямів подолання дефіциту грошових коштів є формування ефективної системи управління грошовими потоками, яка б забезпечувала досягнення тактичних і стратегічних цілей діяльності підприємства [1].

Грошові кошти необхідні для здійснення господарської діяльності будь-якого підприємства. Без них усі операції швидко припинилися б, тому компанії намагаються, щоб у них завжди в наявності були кошти для щоденних потреб. Однак великі суми готівкових коштів не приносять прибутку (перебуваючи в касі підприємства), або приносять дуже низький прибуток (банківський відсоток на залишок грошових коштів на поточному рахунку), тому така готівка може бути в мінімальному обсязі для забезпечення основних цілей. Крім цього одним із напрямів зростання грошових надходжень підприємства є інкасація дебіторської заборгованості.

Управління дебіторською заборгованістю передбачає, перш за все, контроль за оборотністю коштів у розрахунках. Саме погашення дебіторської заборгованості є одним із напрямків формування грошових надходжень від операційної діяльності підприємства. Для кожного підприємства велике значення має відбір потенційних покупців і визначення умов оплати продукції, що передбачаються в контрактах. Відбір здійснюється за допомогою неформальних критеріїв: дотримання платіжної дисципліни в минулому, прогностичні фінансові можливості покупця з оплати ним обсягу продукції, рівень поточної платоспроможності, рівень фінансової стійкості, економічні та фінансові умови підприємства виробника (затовареність, ступінь потреби в готівки тощо).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методичні питання управління дебіторською заборгованістю підприємств розглянуто в наукових працях вчених М.Д. Білик, І.О. Бланка, Є. Бріггема, Г.Г. Кірейцева, В.В. Ковальова, М.Н. Крейніної, Л.О. Лігоненко, А.М. Поддєрьогіна та інших.

Дослідженнями питань оцінки стану дебіторської заборгованості підприємств займалися О.М. Бандурка, Л.А. Бернштейн, М.Я. Коробов, Г.О. Крамаренко, Л.А. Лахтіонова, В.О. Мец, Є.В. Мних, П.Я. Попович, Ю.С. Цал-Цалко, А.В. Чупіс та інші, проте практична оцінка стану дебіторської заборгованості висвітлена недостатньою мірою.

**Виділення невирішеної проблеми.** Разом з тим у літературі неповною мірою досліджено й узагальнено особливості управління дебіторською заборгованістю підприємств, яке полягає в розробці оптимальної кредитної політики. Більшість науковців під оптимальною кредитною політикою розуміють надання таких умов кредитування покупцям продукції, які приведуть до підвищення попиту на продукцію та максимізацію прибутку за рахунок перевищення додаткового прибутку над додатковими витратами.

**Мета наукової статті.** Розробити та обґрунтувати методику оцінки допустимого розміру знижки з ціни продукції за критерієм максимізації підсумкового грошового потоку.

**Результати дослідження.** Проблема неплатежів і затримки оплати товарів дуже гостро стала для українських підприємств. Дефіцит коштів викликається як зовнішніми, так і внутрішніми причинами. До числа останніх можна віднести падіння обсягів продажу продукції як наслідок втрати великих споживачів, недоліків в управлінні асортиментом продукції і т. д., а також вади в системі управління фінансами (слабке фінансове планування, відсутність управлінського обліку, втрата контролю над витратами, низька кваліфікація кадрів тощо).

До зовнішніх причин, які найбільш часто викликають виникнення дефіциту грошових коштів, можна віднести: підвищення конкуренції з боку інших товаровиробників, зростання цін на енергоносії, зміна котирувань валют, тиск податкового законодавства, висока вартість позикових коштів, високий рівень інфляції і т. д.

Крім цього раніше це питання вирішували за допомогою бартеру, але нинішня ситуація передбачає використання інших методів, зокрема, застосування різних методів забезпечення зобов'язань, надання відстрочок, передача на консигнацію, банківське кредитування та ін. Однак тут виникає дилема: якщо підприємство хоче жити на чужі гроші, то закономірним будуть і аналогічні прагнення його контрагентів. Синхронізація надходження грошових коштів від покупців і платежів постачальникам з одночасним збільшенням валового грошового потоку і прибутку компанії – основне завдання кредитної політики. Значення кредитної політики підприємства визначається великою часткою дебіторської та кредиторської заборгованості в структурі його активів і пасивів, а також тим, що основними складовими грошових потоків є надходження від покупців і платежі постачальникам товарів, сировини, матеріалів.

У рамках кредитної політики підприємства вирішуються такі завдання:

- збільшення обсягу продажів за рахунок надання покупцям більш вигідних умов;
- прискорення оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості;
- мінімізація недоотриманої вигоди від неможливості використання суми заборгованості та втрат від інфляційного знецінення суми заборгованості;
- мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних з можливим дефіцитом грошових коштів внаслідок несвоєчасного погашення дебіторської заборгованості, зі списанням безнадійних боргів;
- визначення кола кредиторів, форм і обсягів запозичень з урахуванням особливостей виробничого і фінансового циклів підприємства;
- мінімізація ціни позикового капіталу;
- переключення на альтернативні джерела запозичень в міру виникнення необхідності;
- контроль за своєчасністю погашення боргу та сплати відсотків, вибір форм реструктуризації боргу при необхідності;
- підтримка балансу між поточними активами і поточними зобов'язаннями за сумами та строками.

Кредитна політика підприємства складається з органічно пов'язаних між собою блоків: управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Розробляючи кредитну політику, підприємство повинно врахувати такі чинники:

- загальний стан економіки країни, у разі, якщо підприємство працює на зовнішньому ринку, та стан і світової економіки, і основні тенденції її розвитку;

- конкурентне середовище, стан попиту на продукцію, кон'юнктуру товарних і фінансових ринків;
- розробленість нормативно-правової бази щодо стягнення дебіторської заборгованості;
- існуючу практику проведення торгових операцій на підприємстві, наявність відпрацьованої договірної бази;
- фінансові можливості підприємства в частині відволікання частини оборотних коштів в дебіторську заборгованість.

Дебіторська заборгованість є одним з складових елементів оборотних активів підприємства і, як правило, займає вагомий частку в загальній валюті балансу. Згідно з ПБО 10 «Дебіторська заборгованість» – це сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату [2].

Уся дебіторська заборгованість поділяється на довгострокову та поточну. До поточної заборгованості відносять суму дебіторської заборгованості, яка виникає в ході нормального операційного циклу або буде погашена протягом дванадцяти місяців з дати балансу.

Довгостроковою вважається заборгованість, платежі по якій очікуються більш ніж через 12 місяців після звітної дати (якщо такий строк не пов'язаний з тривалістю операційного циклу підприємства).

Згідно наказу Міністерства фінансів України за № 372 від 02.04.2014 р. «Про затвердження Порядку бухгалтерського обліку окремих активів та зобов'язань бюджетних установ та внесення змін до деяких нормативно-правових актів з бухгалтерського обліку бюджетних установ» виділяють прострочену дебіторську заборгованість – це заборгованість, що виникає на 30-й день після закінчення терміну обов'язкового платежу згідно з укладеними договорами, або якщо дата платежу не визначена після виписування рахунку на оплату.

Прострочена заборгованість виникає внаслідок недоліків у роботі підприємства: необачна кредитна політика по відношенню до покупців, несвоєчасне відшкодування матеріального збитку, тривалі неплатежі і банкрутство покупців, занадто високі темпи нарощування обсягу продажів. Висока частка довгострокової та простроченої дебіторської заборгованості свідчить про іммобілізацію оборотних коштів і погіршення фінансового стану підприємства.

Т. як дебіторська заборгованість в оборотних активах підприємств займає найбільшу питому вагу, та недооцінка її економічного потенціалу багатьма керівниками, свідчить про те, що саме тут приховані резерви підвищення ефективності бізнесу при незначних зусиллях. Багато керівників, особливо малих і середніх підприємств, намагаються замкнути на собі прийняття рішень з основних дебіторів, знизити негативні наслідки «творчих» ініціатив відділів збуту. Але відсутність чіткого регламенту, що описує стандарти кредитування покупців, призводить до виникнення фінансових труднощів, втрати підприємством платоспроможності, а в крайніх випадках і до банкрутства.

Управління дебіторською заборгованістю передбачає, перш за все, контроль за оборотністю коштів у розрахунках. Саме погашення дебіторської заборгованості є одним із напрямків формування грошових надходжень від операційної діяльності підприємства. Для кожного підприємства велике значення має відбір потенційних покупців і визначення умови оплати товарів, що передбачаються в контрактах. Відбір здійснюється за допомогою неформальних критеріїв: дотримання платіжної дисципліни в минулому, прогнозні фінансові можливості покупця з оплати ним обсягу продукції, рівень поточної платоспроможності, рівень фінансової стійкості економічні та фінансові умови підприємства виробника (затовареність, ступінь потреби в готівки тощо).

Дебіторська заборгованість є безвідсотковим комерційним кредитом, яке підприємство надає своїм покупцям, тому строк її погашення є одним з ключових параметрів управління дебіторською заборгованістю [3, с. 93]. Скорочення дебіторської заборгованості оцінюється позитивно, якщо це відбувається за рахунок скорочення періоду її погашення. Якщо ж дебіторська заборгованість зменшується в зв'язку зі зменшенням реалізації продукції, то це свідчить про зниження ділової активності підприємства [4]. Отже, зниження дебіторської заборгованості не завжди оцінюється позитивно, а зростання – негативно.

Надання більш тривалих термінів кредиту клієнтам, ймовірно, збільшує обсяг продажів, але може істотно відобразитися на рівні «якості» дебіторської заборгованості, підвищити ризик її непогашення. Якщо терміни кредиту жорсткі, в компанії буде менше інвестованих грошових коштів в дебіторську заборгованість і втрат від безнадійних боргів, але це може призвести до зниження обсягів продажу, отримання грошових надходжень, зменшення прибутку та негативної реакції покупців. Лібералізація термінів кредиту можлива лише в умовах накопичення надлишкових товарно-матеріальних запасів, зниження попиту, процесу згорання реалізації окремих видів продукції.

Особливу увагу варто приділити системі кредитних умов, які включають такі елементи: термін кредиту – проміжок часу, на який надається комерційний кредит; знижки, що надаються як заохочення за швидкі платежі; політика стягування плати, що відображає жорсткість чи м'якість підходу підприємства до клієнтів, які затримують платежі.

Політика стягування плати (інкасації) в умовах надання відстрочки платежу клієнтам передбачає: терміни і форми нагадувань покупцям про дату платежів; умови пролонгування боргу за наданим кредитом; умови порушення справи про банкрутство неспроможних дебіторів. При розробці кредитної

політики необхідно використовувати звичайні прийоми зниження ризику, до числа яких можна віднести наявність досить великого числа контрагентів та обмеження ризику на одного партнера (наприклад, вартість продукції, що відвантажується з відстрочкою платежу партії товару часто обмежують сумою річного прибутку від роботи з дебітором). Разом з аналізом платоспроможності вони цілком працездатні та дають необхідну надійність.

Знижки за дострокове погашення – це інструмент заохочення дебіторів погашати заборгованість раніше встановленого для них терміну. При розрахунку розміру знижки співвідносяться витрати та вигоди від її встановлення. Вигодами від встановлення знижки є зменшення розміру дебіторської заборгованості, а отже і зменшення вартості використання оборотних коштів [5, с.770-771].

Реалізація політики інкасації дебіторської заборгованості вимагає відповідних витрат. Також надмірно жорстка політика інкасації призведе до зменшення обсягу продажів, а надмірно м'яка – до зростання обсягу простроченої дебіторської заборгованості. Тому підприємству потрібно приділяти багато уваги до розробки політики інкасації дебіторської заборгованості [5, с.772].

При вивченні дебіторської заборгованості варто звертати увагу на збутову діяльність підприємства. На збутову діяльність підприємства впливають багато факторів, на більшу частину яких підприємство впливати не може а саме: ключові фактори економічної ситуації, як міжнародні, політичні, соціальні, технічні, юридичні, галузеві, демографічні та особливості зовнішнього оточення підприємства, а також структура, рівень економічної культури, зв'язки з підрозділами підприємства, маркетингова стратегія та інші внутрішні фактори управління. Для збутової діяльності необхідно збирати різноманітну інформацію щодо зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку ринку та попиту на продукцію.

У свою чергу кредитна політика являє собою сильний інструмент впливу на збутову діяльність підприємства, грошові надходження підприємства.

Кредитна політика передбачає розроблення окремого підходу та умов оплати за готову продукцію до різних груп покупців. Це передбачає комплекс рішень, які включають строк погашення комерційного кредиту (дебіторської заборгованості), стандарти кредитоздатності, політику збору платежів та систему знижок за дострокове погашення [5, с. 769].

Термін кредиту – це період часу на який надає підприємство клієнтам відстрочку платежу. Стандарти кредитоспроможності – це певний рівень надійності та кредитоспроможності, які повинен продемонструвати клієнт, щоб отримати право на відстрочку платежу. Від стандартів кредитоспроможності залежить які умови оплати буде надавати підприємство своїм покупцям. Тобто стандарт кредитоспроможності показує рівень надійності покупця і тому чим більший його рівень надійності, тим кращі умови оплати будуть йому надаватися. Це робиться для того, щоб мінімізувати ризики прострочення та не оплати заборгованості.

Розглянемо на прикладі формування кредитної політики підприємства. Станом на 2014 рік кредитна політика ПАТ «Одескабель» була такою: середній термін погашення дебіторської заборгованості склав 40,81 день. Більшість дебіторської заборгованості (91,01%) була погашена у 30-денний термін (таблиця 1). Знижки за дострокове погашення дебіторської заборгованості не надавалися; безнадійно списаної дебіторської заборгованості майже не було; частина дебіторської заборгованості (8,99%) була погашена із порушенням встановленого 30-ти денного терміну. Отже потрібно обрати більш строгу політику інкасації боргу.

Таблиця 1

**Структура дебіторської заборгованості за терміном погашення у середньому за 2012-2014 роки**

Термін погашення дебіторської заборгованості, днів	30	90	180	360
Відсоток дебіторської заборгованості, погашеної в даний термін, %	91,01	4,29	4,04	0,66

У підприємства є значні залишки готової продукції та дебіторської заборгованості, тому потрібно стимулювати попит на продукцію та зменшення терміну погашення дебіторської заборгованості. Для цього ми пропонуємо таку кредитну політику:

1) термін погашення дебіторської заборгованості збільшити на 10 днів та ввести знижку за погашення заборгованості у 10-ти денний термін. Тобто тепер частина контрагентів погасить заборгованість у 40-а денний термін, а інша частина у 10-ти денний. Оскільки ми знаходимося в умовах невизначеності, припустимо, що 50% контрагентів, що погашали заборгованість у 30-ти денний термін тепер будуть погашати заборгованість у 40-а денний термін, а інші 50% - у 10-ти денний термін. Тобто тепер 91,01% дебіторської заборгованості буде погашатися у 25-ти денний термін:  $0,5 * 40 + 0,5 * 10 = 25$  днів.

Тоді новий середній термін погашення дебіторської заборгованості з врахуванням того, що 8,99% дебіторської заборгованості є простроченою, складе 36,26 днів. Це призведе до зменшення вартості дебіторської заборгованості та коштів, вкладених в неї та за оцінками експертів збільшення терміну

погашення дебіторської заборгованості призведе до збільшення обсягу реалізації на 10%, що складе  $596\,359,00 * 1,1 = 655\,994,90$  тис. грн.

2) ввести знижку за погашення заборгованості у 10-ти денний термін. Розмір знижки повинен бути більшим, ніж підприємства економлять на використанні капіталу, використовуючи весь 40-а денний термін кредиторської заборгованості. Оскільки середній відсоток по короткостроковим кредитам банків складає 20%, то використання кредитних ресурсів за 30-ти денний термін обійдеться в:  $20\% * (40 - 10) / 360 = 1,67\%$ . Отже знижка повинна бути більше ніж 1,67%. Оберемо її в розмірі 1,7%. За умови того, що знижкою скористаються половина контрагентів, які сплачують заборгованість без затримок та за нових обсягів реалізації, розмір знижки складе:  $655\,994,90 * 0,9101 * 0,5 * 0,017 = 5\,074,72$  тис. грн.

3) продовжувати існуючу кредитну політику у відношенні перевірки контрагентів на платоспроможність.

4) обрати більш строгу політику інкасації дебіторської заборгованості.

Розрахувавши ефект від впровадження нової кредитної політики та визначивши вартість використання оборотного капіталу, вкладеного в дебіторську заборгованість, за умови, що середній банківський відсоток за користування короткострокового кредиту для підприємства складає 17,63% отримали результат від впровадження нової кредитної політики. В результаті чого, очікується збільшення, скоректованого на вартість використання оборотного капіталу валового прибутку на 4 959,52 тис. грн. та відносно вивільнення оборотних коштів у розмірі 5 901,75 тис. грн.

За допомогою механізму знижок підприємство може максимізувати прибуток від продажів, збільшити грошові надходження, поширити свою частку ринку, підвищити оборотність дебіторської заборгованості та поліпшити показники ліквідності. При цьому менеджери підприємства повинні пам'ятати, що визначення розміру знижки – завжди пошук компромісу між додатковими вигодами і втратами від зниження ціни.

Короткостроковими заходами зі збільшення потоку грошових коштів є: продаж або здача в оренду необоротних активів, поширення асортименту продукції, реструктуризація дебіторської заборгованості, використання часткової передоплати, залучення зовнішніх джерел короткострокового фінансування, розробка системи знижок для покупців.

Зменшує відтік грошових коштів: скорочення витрат, відстрочка платежів з зобов'язань, використання програми інвестицій, податкове планування, вексельні розрахунки і взаємозаліки.

Щоб уникнути проблеми дефіцитності грошових потоків у майбутньому, необхідно паралельно розробити заходи щодо збалансованості дефіцитного грошового потоку в довгостроковому періоді.

Довгостроковими заходами збільшення потоку грошових коштів є: довгострокова емісія акцій і облігацій, реструктуризація компанії, пошук стратегічних партнерів, або потенційного інвестора, довгострокові контракти, податкове планування.

**Висновки та пропозиції.** У цілому можна відмітити, що управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, що включаються до кредитної політики підприємства, – один з найважливіших блоків управління грошовим оборотом підприємств в силу їх значної питомої ваги в структурі балансу, а також їх впливу на валові грошові потоки. В рамках кредитної політики підприємства вирішуються завдання, що визначають її роль в управлінні грошовим оборотом на підприємстві: максимізація позитивного грошового потоку; зниження вартості фінансування вкладень оборотних коштів у дебіторську заборгованість і товарні запаси; синхронізація припливів і відтоків грошових коштів; забезпечення ліквідності і платоспроможності підприємства.

В рамках кредитної політики підприємство приймає рішення про те, кому надавати кредит, на який термін і за якими видами продукції. Відповісти на ці питання дозволяє розроблена методика розрахунку й оцінки валового прибутку з урахуванням витрат фінансування вкладень в дебіторську заборгованість і додаткових витрат, пов'язаних зі сплатою податків окремо по кожній групі продукції з урахуванням рейтингової оцінки покупців.

### Список джерел

1. Біндасова Ю.Б. Теоретичні аспекти формування системи управління грошовими потоками підприємства / Ю.Б. Біндасова. [Електронний ресурс] – Режим доступу: – <http://eprints.kname.edu.ua/410/1/388>
2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість», затверджене наказом № 237 від 08.10.99. [Електронний ресурс] – Режим доступу: – <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99>
3. Фінансовий аналіз: модульний курс: навч. посібник / [Я.П. Квач, О.М. Терещенко, Г.В. Кошельок, Г.В. Юр'єва]; під ред. О.С. Редькіна. – Ізмаїл: СМІЛ, 2010. – 472 с.
4. Єригіна І.О. Проблема управління дебіторською заборгованістю підприємства та шляхи її вирішення / Єригіна І.О. [Електронний ресурс] – Режим доступу: – <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=15710>
5. Юджин. Энциклопедия финансового менеджмента / Юджин, Бригхэм Ф. РАГС – М.: «Экономика», 2003. – 823 с.

